

## WISU-MAGAZIN

UdSSR: Erst Perestroika macht die Pleite möglich	571
Nobelpreis für Ökonomie an Maurice Allais	571
Peking zieht die Zügel an	572
WISU-Gespräch mit Peter Koslowski: Wirtschaftsethik (Titelseite)	573
Norbert Kloten: Aspekte eines europäischen Zentralbanksystems (Titelseite)	575
FernUniversität Hagen: Studieren in den eigenen vier Wänden	579
Erfolg: Die innere Einstellung macht's	581
Professoren-Profile: Ulrich Teichmann	583
Numerus clausus in BWL	584
Unterschiedliche Studiendauer	584
Aktuelle BAföG-Broschüre	584
Die Kopfnuß des Monats	584
Lehrbücher — die weiterhelfen	585
Hautnah	585
Austausch mit Erasmus	586
Stellenangebote per Inserat	586
Studienführer Steuerrecht	586
WISU-Service: Ich möchte meinen Studienplatz tauschen	586

## WISU-KOMPAKT

<i>Prof. Dr. Ulrich van Suntum, Bochum</i>	
Konjunkturneutraler Haushalt und strukturelles Defizit	587
<i>Dipl.-Vw. Wilfried Gatzke, München</i>	
Sonderziehungsrechte	589
<i>Dipl.-Kfm. Dipl.-Inform. Richard Lackes, Saarbrücken</i>	
Aufbau und Funktionsweise von Produktionsplanungs- und Produktionssteuerungssystemen (PPS-Systeme)	591
<i>Prof. Dr. Eckart Bomsdorf, Köln</i>	
Grundbegriffe der Bevölkerungs- und Erwerbsstatistik (I)	593
WISU-Check up: Bankbetriebslehre	596

## BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

<i>Prof. Dr. Hans Corsten, Kaiserslautern</i>	
Ansatzpunkte zur Bildung von Kontrollschwerpunkten (Grundstudium)	597
<i>Prof. Dr. Theodor Siegel, Berlin</i>	
Die Schütt-aus-hol-zurück-Politik unter Berücksichtigung der Finanzierungs-Aneutralität der Besteuerung (I) (Hauptstudium)	603
<i>Prof. Dr. Arnold Picot/Dipl.-Kfm. Egon Franck, München</i>	
Die Planung der Unternehmensressource Information (II) (Hauptstudium)	608
<i>Dipl.-Hdl. Peter Hofweber/Prof. Dr. Manfred Meyer, Nürnberg</i>	
Die Fallstudie aus der Betriebswirtschaftslehre	614

## VOLKSWIRTSCHAFTSLEHRE

<i>Prof. Dr. Knut Gerlach/Dipl.-Ök. Wilhelm Lorenz, Hannover</i>	
Die selbstverwaltete Unternehmung (Grundstudium)	616
<i>Dr. Michael Frenkel, Mainz</i>	
Das Zusammenwirken von Strom- und Bestandsgrößen bei der Wechselkursbestimmung (Hauptstudium)	622
<i>Prof. Dr. Hans-Günther Schlotter, Göttingen</i>	
Die Examensklausur aus der Volkswirtschaftslehre	628

## WISU-REPETITORIUM

Betriebswirtschaftslehre	630
Volkswirtschaftslehre	631

# Das November-Heft

*Kurz vor Redaktionsschluß stand es fest: Im Sommersemester 1989 gibt es zum ersten Mal einen NC im Fach Betriebswirtschaftslehre. Wer hätte das noch vor wenigen Jahren gedacht! Vielleicht ist es eine Spätfolge der Yuppie-Kultur, die ihr Heil wohl auch im Money making sucht. Und Betriebswirte scheinen ja irgendwie dafür prädestiniert zu sein, später einmal das große Geld zu verdienen. Hoffentlich klappt's.*

*Das große Geld, sprich der Erfolg, kommt allerdings nicht von ungefähr. Der Psychologe und Management-Trainer Hans Grönn hat sich einmal näher mit den Ingredienzien des Erfolgs beschäftigt und untersucht, was Erfolgreiche anders machen als Erfolglose. Was er beobachtet hat, gilt allerdings nicht nur, wenn es um's Geldmachen geht, sondern generell immer dann, wenn man sich ein Ziel gesetzt hat und es erreichen möchte (S. 581).*

*Das Studium an der FernUni in Hagen ist heute bereits für 34.000 Studenten zu einer echten Alternative geworden. Vielleicht werden es nun nach dem NC in BWL, der wohl nicht für Hagen gelten wird, rasch noch ein paar Tausend mehr. Was anders ist in Hagen steht auf S. 579. „Vor allem fehlt der Gang in den Hörsaal“, meint Prof. K. Anderseck, an der FernUni zuständig für Wirtschaftsdidaktik.*

*Wer meint, Philosophen haben einen Rauschbart oder zumindest schütteres graues Haar, kennt Peter Koslowski von der Privatuni Witten/Herdecke nicht. Koslowski brachte es bereits mit 33 Lenzen zum Philosophie-Professor und ist heute gerade mal drei Jahre älter. Dennoch gilt er bereits als ausgewiesener Experte zum Thema Wirtschaftsethik. WISU sprach mit ihm über dieses Thema, das viele für eine Modeerscheinung halten (S. 573).*

*Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser — das gilt ganz besonders auch für Unternehmen. Was aber soll kontrolliert werden? Es gibt ja eine Unmenge von Größen, die sich dafür eignen. Einer totalen Überwachung steht entgegen, daß Kontrolle Kosten verursacht und irgendwann Wirtschaftlichkeitsüberlegungen einer Ausdehnung der Kontrollaktivitäten Grenzen setzen. Prof. Hans Corsten, vor kurzem von Braunschweig nach Kaiserslautern gewechselt, beschäftigt sich in seinem BWL-Beitrag fürs Grundstudium mit Kriterien, die eine zieladäquate Auswahl von Kontrollschwerpunkten zulassen (S. 597).*

*Der Beitrag zum Grundstudium in der VWL greift ein aktuelles Thema auf: Nicht nur in sozialistischen Ländern, vor allem in Jugoslawien, gibt es die von den Beschäftigten selbstverwaltete Unternehmung. Auch in der Bundesrepublik existieren Alternativen dieser Couleur. Daß in solchen Unternehmen das traditionelle Ziel der Gewinnmaximierung durch das Ziel der Einkommensmaximierung der Belegschaft abgelöst wird, versteht sich von selbst. Knut Gerlach aus Hannover und sein Mitarbeiter Wilhelm Lorenz denken dieses Szenario mal weiter durch. Welche zum Teil überraschenden Konsequenzen eine solche Annahme nach sich zieht, kann man auf S. 616 nachlesen.*

*Sigrun und Peter haben es geschafft. Die vertrackte Aufgabe, für Daddys Straßenbaufirma die (personal-)kostengünstigste Alternative zum Bau der 12 km Asphalt zu ermitteln, haben sie mit Hilfe der Linearen Programmierung und eines PC gelöst. Daddy war begeistert! Hoffentlich sind die WISU-Leser zum gleichen Ergebnis gekommen (S. 614).*

*Der Sachverständigenrat, der nach Aussage von Prof. Giersch (siehe WISU 10/88) in seinem nahezu 25jährigen Bestehen weiser geworden ist, hat u. a. das Konzept des konjunkturneutralen Haushalts entwickelt, das Auskunft über den Einfluß des Staatshaushalts auf die Auslastung des Produktionspotentials geben soll. Ulrich van Suntum, Secretary general der fünf Weisen, stellt diese Konzeption im Zusammenhang dar und unterzieht sie einer kritischen Prüfung (S. 587).*

WISU

das wirtschaftsstudium

Zeitschrift für Ausbildung,  
Examen und Weiterbildung

## Herausgeber

Prof. Dr. Günter Sieben, Köln  
Prof. Dr. Artur Woll, Siegen

## Verlage

Lange Verlag GmbH & Co. KG  
Poststraße 12  
4000 Düsseldorf 1  
Tel. 0211/329004  
Fax 0211/320000  
in Zusammenarbeit mit  
Werner Verlag GmbH  
Karl-Rudolf-Str. 172  
Postfach 8529  
4000 Düsseldorf 1

## Redaktion

Dipl.-Kfm. Manfred Gatzert (BWL)  
Dr. Gerald Vogl (VWL)  
Rainer Lange  
Peter Nüßler (WISU-Magazin)  
Dr. Klaus-Dieter Rothe  
(WISU-Kompakt)

## Anzeigenverwaltung

Lange Verlag GmbH & Co. KG  
Poststraße 12  
4000 Düsseldorf 1  
Tel. 0211/329004

## Druck

Weiss & Zimmer AG  
4050 Mönchengladbach 1

## Satz

I. Junge  
4000 Düsseldorf 13

Erscheinungsweise  
monatlich

## Bezugspreise

Abonnement halbj. DM 67,80  
Vorzugspreis für Studenten  
halbj. DM 52,80  
Einzelheft DM 13,—  
(jeweils incl. MWSt.)  
zzgl. Versandkosten

## Bestellungen

Bestellungen nehmen der Verlag  
und jede Buchhandlung entgegen.  
Abbestellungen mit sechswöchiger  
Kündigungsfrist zum Ende eines  
Kalenderjahres möglich.

## Urheber- und Verlagsrechte

Die Beiträge sind urheberrechtlich  
geschützt. Alle Rechte, insbesondere  
das der Übersetzung in fremde  
Sprachen, bleiben vorbehalten. Kein  
Teil dieser Zeitschrift darf ohne  
Genehmigung des Verlages in  
irgendeiner Form — durch Fotokopie,  
Mikrofilm oder andere Verfahren —  
reproduziert oder in eine von  
Maschinen, insbesondere von Daten-  
verarbeitungsanlagen, verwendbare  
Sprache übertragen werden. Jede im  
Bereich eines gewerblichen Unter-  
nehmens hergestellte oder benützte  
Kopie dient gewerblichen Zwecken  
gem. § 54 Abs. 2 UrhG und ver-  
pflichtet zur Gebührenzahlung an die  
VG Wort, Abteilung Wissenschaft,  
Goethestraße 49, 8000 München 2,  
von der die einzelnen Zahlungs-  
modalitäten zu erfragen sind.

Hauptstudium

## **Die Planung der Unternehmensressource Information (II)**

Prof. Dr. Arnold Picot/Dipl.-Kfm. Egon Franck, München

### **V. Planungsinhalte**

Das in Abschnitt III. vorgestellte Lebenszyklusmodell zur Produktion von Informationen gibt Hinweise auf wichtige Planungsinhalte. Zweck der Planung für die Unternehmensressource Information ist es, über eine bessere Deckung des Informationsbedarfs im Unternehmen einen möglichst hohen Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensziele zu leisten. Folglich ist das Planungsproblem zweischichtig:

1. Die Planung des Informationsbedarfs
2. Die Planung der Bedarfsdeckung

### **Zwei Planungsstufen**

## 1. Die Planung des Informationsbedarfs

## a) Subjektiver und objektiver Informationsbedarf

Als Informationsbedarf bezeichnet man üblicherweise die Art, Menge und Beschaffenheit von Informationen, die jemand zur Erfüllung einer Aufgabe benötigt. Dieser Bedarf kann aus der Sicht der **Aufgabe** und aus der Sicht des **individuellen Aufgabenträgers** analysiert werden.

Die inhaltliche Struktur eines zu lösenden Problems bildet den Ausgangspunkt des aufgabenbezogenen Informationsbedarfs.

Als sog. **objektiver Informationsbedarf** muß er **unabhängig vom jeweiligen Aufgabenträger** ermittelbar sein. Er gibt an, welche Informationen zur Verfügung stehen und verwendet werden **sollten**. Dagegen geht der **subjektive Informationsbedarf** von der **Sichtweise des Bedarfsträgers** aus und umfaßt diejenigen Informationen, die dieser benutzen **will**. Subjektiver und objektiver Informationsbedarf können grundsätzlich identisch sein, i.d.R. sind sie es aufgrund mangelnder Aufgabenstrukturiertheit oder aus personalen Gründen nicht.

Die tatsächlich geäußerte **Informationsnachfrage** ist nur eine Teilmenge des subjektiven Informationsbedarfs. Als **Informationsangebot** wird die Gesamtheit der Informationen bezeichnet, die dem Benutzer vom Informationssystem der Unternehmung zur Verfügung gestellt wird. Der **Informationsstand** des Informationsbenutzers ergibt sich aus der Schnittmenge zwischen objektivem Informationsbedarf, subjektivem Informationsbedarf, Informationsnachfrage und Informationsangebot.

Anhand der Abbildung 4 läßt sich die mit der Planung der Unternehmensressource Information verfolgte **Zielsetzung** wie folgt formulieren: Die 4 Kreise sind zur Deckung zu bringen!

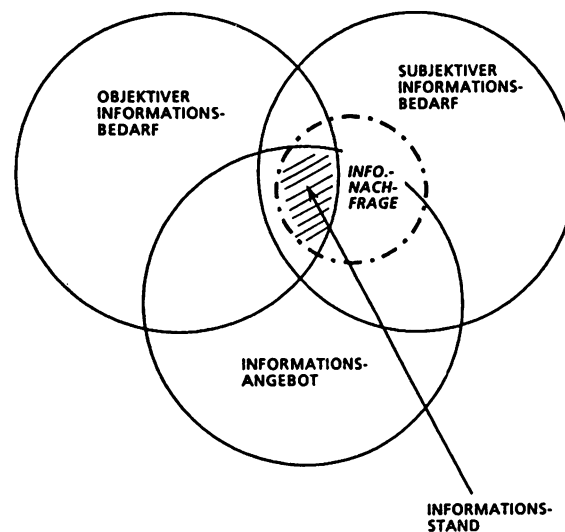


Abb. 4: Der Informationsbedarf und sein begriffliches Umfeld

Objektiver / subjektiver Informationsbedarf

Umfeld des Informationsbedarfs

Objektiver Informationsbedarf als Ausgangspunkt

Plausiblerweise sollte die Bedarfsplanung den objektiven Informationsbedarf zum Ausgangspunkt wählen. In der Realität ist der geplante Informationsbedarf aus zwei Gründen nie frei von subjektiven Einflüssen:

- Um den objektiven Informationsbedarf exakt planen zu können, muß die Aufgabe exakt planbar sein. Dies erweist sich insbesondere bei **schlecht strukturierten, veränderlichen und komplexen Aufgaben** als **schwierig** (s.a. IV. 2).
- Als Objektivität kann auch gelten, wenn verschiedene Personen unabhängig voneinander zu den gleichen Resultaten hinsichtlich der Bestimmung der für die Lösung einer Aufgabe benötigten Information gelangen. Aber selbst eine so erlangte Objektivität ist nicht frei von subjektivem Einfluß. Die Personen können auch deshalb zu den gleichen Resultaten gelangen, weil sie über den gleichen **begrenzten Erkenntnisstand** bzw. das **gleiche Erkenntnisssystem** verfügen.

---

**Frage 5:** Worin besteht der Unterschied zwischen dem subjektiven und dem objektiven Informationsbedarf eines Managers?

---

## b) Das Verfahren der kritischen Erfolgsfaktoren (KEF)

Ein speziell auf der Führungsebene mit Erfolg angewendetes Verfahren zur Planung des Informationsbedarfs ist die von Rockart wiederentdeckte Methode der kritischen Erfolgs-

## Informationsbedarf der Führung

faktoren (Rockart 1984) (wiederentdeckt, weil sie im frühen 19. Jahrhundert im deutschen Generalstab verwendet wurde (Jackson 1986)). Die KEF-Methode, die sowohl objektive als auch subjektive Einflüsse berücksichtigt, erlaubt es dem Manager, seinen Informationsbedarf **selbst festzulegen**.

## Methodisches Vorgehen

Die KEF-Interviews werden in **zwei bis drei getrennten Sitzungen** durchgeführt. In der **ersten Sitzung** werden die Ziele des Managers und die damit korrespondierenden KEF erfragt und aufgezeichnet. Die Beziehungen zwischen den **Zielen** und **Erfolgsfaktoren** werden eingehend diskutiert. In der Regel werden im Verlauf der Gespräche verschiedene KEF kombiniert, verworfen oder treffender formuliert. Vor der zweiten Sitzung werden die Resultate der ersten vom **Analytiker** überdacht. Seine Aufgabe besteht darin, Vorschläge zu erarbeiten, welche KEF einer weitergehenden Analyse zu unterziehen sind. In der **zweiten Sitzung** werden diese Vorschläge dann erörtert. Im Mittelpunkt steht die Bestimmung der zur Verfolgung der KEF notwendigen Informationen (**Meßkriterien** für die KEF). Unter Umständen ist ein **drittes Interview** erforderlich, in dem sich die Partner über die **Strukturierung der Informationsversorgung**, z.B. in Form von KEF-Meßwerten und Berichten, einig werden.

## Verfahrensvorteile

Das KEF-Verfahren zur Planung des Informationsbedarfs bietet eine Reihe von Vorteilen (Rockart 1984):

- Dem Manager werden diejenigen Faktoren verdeutlicht, denen er **größte Aufmerksamkeit** widmen sollte. Die sorgsame und kontinuierliche Überprüfung dieser Faktoren wird sichergestellt.
- Der Manager wird dazu gezwungen, **brauchbare Kriterien** zu entwickeln und Informationen zu jedem „Prüfstein“ zu verlangen.
- Durch die Kennzeichnung wichtiger Informationen wird die **kostspielige Erfassung** von Daten, die über das notwendige Maß hinausgeht, **eingeeengt**.
- Das Berichts- und Informationswesen wird nicht um „leicht erfaßbare“ Daten herum aufgebaut. **Wichtige Informationen** würden ohne KEF-Verfahren u. U. gar nicht zusammengetragen, obwohl sie für den Erfolg des Managements entscheidend sind.
- Der Tatsache, daß KEF **zeitlich begrenzt** und **managerspezifisch** sind, wird durch Wiederholung des Verfahrens Rechnung getragen. (Wandelbarkeit und Subjektivität des Informationsbedarfs wird berücksichtigt).

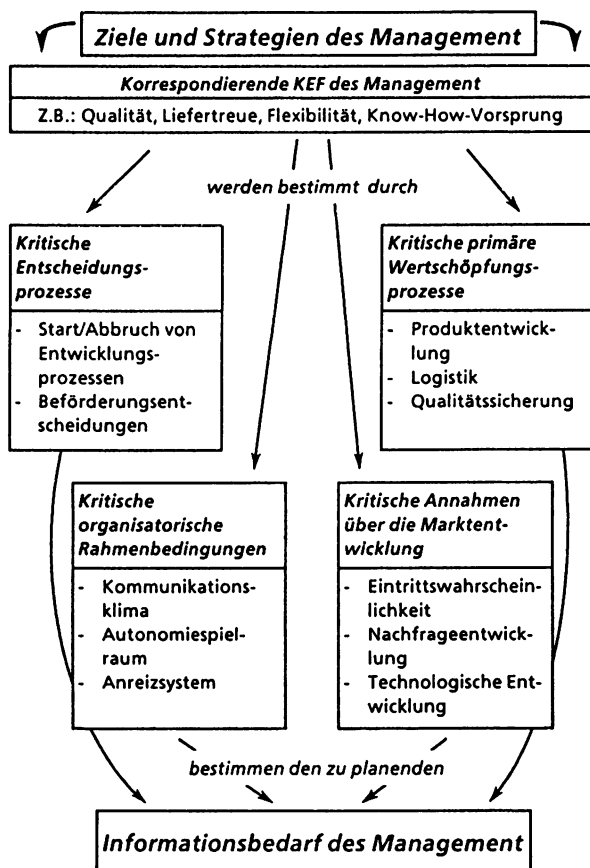


Abb. 5: Die Planung des Informationsbedarfs anhand kritischer Erfolgsfaktoren

## Inhaltliche Bezugspunkte der KEF

Inhaltlich werden KEF durch unterschiedliche Einflußfaktoren verwirklicht, die alle durch adäquate Gestaltung abgebildet und beeinflusst werden können (s. Abb. 5):

- So ist es denkbar, daß die Erfüllung eines KEF in starkem Maße von **kritischen organisatorischen Rahmenbedingungen**, wie Anreizsystem, Autonomiespielraum oder Kommunikationsklima abhängig ist.

- Wenn ein KEF beispielsweise lautet: „Qualifizierte Arbeitskräfte sind unbedingt zu halten“, dann gehören möglicherweise folgende Entscheidungen zu den **kritischen Entscheidungsprozessen**: Beförderungs-, Entlassungs-, Einstellungs- und Arbeitszuweisungsentscheidungen.
- Vielfach sind **kritische Wertschöpfungsprozesse** wie Logistik, Produktentwicklung oder Marketing wesentlicher Bestandteil eines KEF.
- Von großer Bedeutung für die Gültigkeit eines KEF ist, ob die **kritischen Annahmen über die Marktstruktur** zutreffen. Derartige Annahmen beziehen sich z.B. auf die Eintrittswahrscheinlichkeit von Konkurrenten, auf die Nachfrageentwicklung oder auf die technologische Entwicklung.

Diese Aufzählung hat natürlich nur exemplarischen Charakter. Fest steht, daß die KEF den strategischen Informationsbedarf des Managements bestimmen.

**Frage 6:** Wo wird das KEF-Verfahren hauptsächlich eingesetzt und welches ist sein wichtigster Vorzug?

## 2. Die Planung der Bedarfsdeckung

Aufbauend auf dem Informationsbedarfsplan ist das Informationsangebot zu planen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie der Informationsbenutzer (z.B. der Manager, der über das KEF-Verfahren wichtige Informationen spezifiziert hat) die von ihm benötigte Information (**quantitativ, qualitativ, zeitlich, räumlich**) erhält. Diese Information muß – in Anlehnung an das Lebenszyklusmodell aus Abschnitt III. – **maßgeschneidert „produziert“** werden. Die Planung der Bedarfsdeckung bedeutet nichts anderes als die Planung dieses Produktionsvorganges. Jede Teilaktivität dieses Produktionsvorganges ist nun so zu planen, daß nach dem **ökonomischen Prinzip** genau der gewünschte Output (benötigte Information) mit minimalem Aufwand erzielt werden kann.

Genau dieser **Outputbezug** (Informationsbedarfsorientierung) macht die Planung vor allem der am Beginn des Zyklus liegenden Produktionsaktivitäten so schwierig. Kann bereits beim Aufnehmen und Sammeln von Daten über Konkurrenzaktivitäten der genaue Bezug zum Informationsbedarf eines Managers hergestellt werden? Es wird stets notwendig sein, bei der Planung vieler „Produktionsaktivitäten“ im Lebenszyklus von Informationen **weniger strenge Plausibilitätsüberlegungen** zu verwenden, freilich verbunden mit der Gefahr von „Irrwegen“.

Folgende Planungsschritte für die Produktion von Informationen bieten sich an (s. Abb. 6):

- a) Die Planung der **Informationsquellen**
- b) Die Planung der **Informationsressourcen**
- c) Die Planung des **Informationsangebotes**

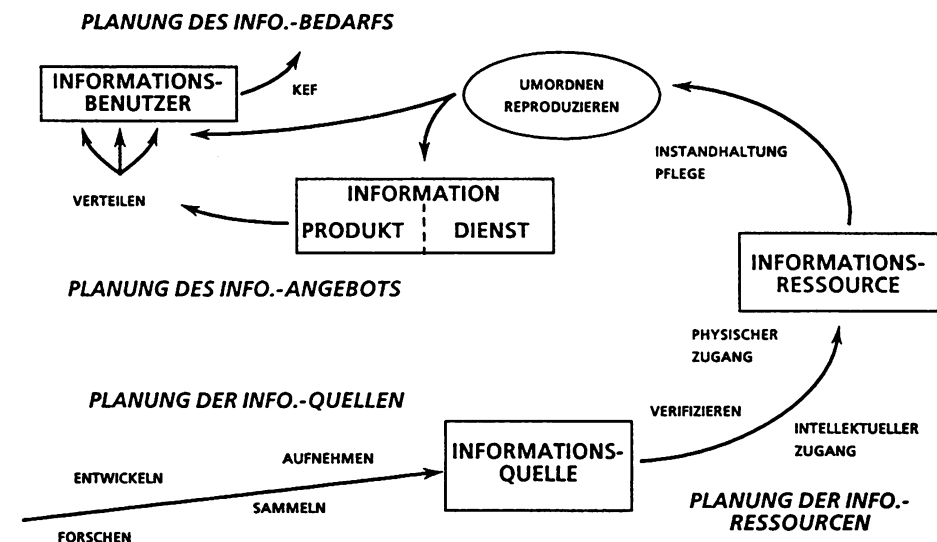


Abb. 6: Die inhaltlichen Zusammenhänge bei der Planung der Ressource Information nach dem Lebenszyklusmodell

## Planungsschritte

Anhand dieser drei Planungsschritte läßt sich verdeutlichen, was mit dem „Outputbezug“ der Planung gemeint ist:

- Die Quellenplanung soll den möglichst ökonomischen Ressourcenaufbau erlauben.
- Die Ressourcenplanung soll das Angebot mit möglichst wenig Aufwand ermöglichen.
- Die Angebotsplanung soll den Bedarf mit möglichst wenig Aufwand decken.

**Fragen der  
Quellenplanung**

a) Die Planung der Informationsquellen

Aus dem **unternehmensinternen und -externen Datenstrom** gilt es, bedarfsrelevante Teile zu erkennen, aufzunehmen und zu sammeln. Ergebnis sind sogenannte Informationsquellen. Einige Fragen, mit denen sich die Planung in diesem Stadium befassen muß, sind z.B.:

- Welche internen/externen Daten kommen als Grundlage für die Planung von Informationsquellen in Frage?  
Die Beantwortung der Frage erfordert die Beurteilung von Daten nach ihrer **Bedarfsrelevanz**.
- Nach welchen **Kriterien** sind potentiell bedarfsrelevante Datenquellen auszuwählen?  
Als wichtige Kriterien sind zu prüfen: Kosten, Zuverlässigkeit / Objektivität, Verfügbarkeit, Aktualität, Unabhängigkeit / Schutz.  
In diesem Zusammenhang stellt sich vor allem für extern anfallende Daten die **Eigenfertigung / Fremdbezug-Problematik**: Sind Daten selbst zu erheben oder fremd zu beziehen (Picot/Reichwald/Schönecker 1985)?
- Durch **wen**, mit welchen **Hilfsmitteln** und nach welchen **Ordnungskriterien** sind Daten aus den ausgewählten Quellen zu sammeln?  
Hier geht es um die **Organisation und Formalisierung** der Erschließung von Datenquellen.

**Fragen der  
Ressourcenplanung**

b) Die Planung der Informationsressourcen

Um eine Informationsquelle in eine Informationsressource zu verwandeln, sind Aktivitäten zu planen, die man mit folgenden Fragen umreißen kann:

- Wie lassen sich bestimmte Informationen **verifizieren**?
- Welche **Speichermedien** sind für bestimmte Informationsquellen einzuführen?
- Welchen gesetzlichen und organisatorischen **Restriktionen** unterliegen Informationsquellen?
- Wie und für wen soll **physischer/intellektueller Zugang** zu den Informationsquellen installiert werden?
- Wie kann der **Schutz** der Informationsressourcen gewährleistet werden? (**Datensicherheit/Vertraulichkeit**)
- Wie sind Informationsressourcen zu **pfllegen, instandzuhalten**?
  - Problematik der **Aktualitätssicherung**
  - Problematik der **Redundanz**  
(eine zentrale Datenbank z. B. ist redundanzarm, benötigt wenig Speicherkapazität und wenig Pflegeaufwand, aber verursacht lange Wege und größere Anfälligkeit).

c) Die Planung des Informationsangebots

Die Planung des Informationsangebots aus den Informationsressourcen sieht sich beispielsweise mit folgenden Fragen konfrontiert:

- Wie sind Ressourcen zu **aggregieren, umzuordnen, zu reproduzieren**?
- Zu welchen Informationsressourcen ist ein **passiver Zugang** auf Wunsch des Informationsbenutzers zu gewähren?
- Welche Informationsressourcen fließen in Informationsprodukte und -dienste ein (**aktives Angebot**)?
- Welche **Produkte/Dienste** soll es in welcher **Priorität** geben, um den Informationsbedarf der Benutzer optimal zu decken (z.B. Berichtswesen, Broschüren, Schulungskurse)?
- Welche **personellen, technischen und organisatorischen** Unterstützungen sind dem Benutzer zur Beschaffung und zur individuellen Weiterverarbeitung von angebotenen oder nachgefragten Informationen zur Verfügung zu stellen?

**Fragen der  
Angebotsplanung**

**Frage 7:** Welche Vor- und Nachteile entstehen aus der Einrichtung einer Informationsressource als zentrale Datenbank?

**VI. Die Rolle der Information innerhalb der informationswirtschaftlichen Ressourcen**

Das bisher Gesagte nimmt gezielt auf die Ressource Information Bezug. In dieser Sichtweise ist Information die **primäre informationswirtschaftliche Ressource**. Zusätzlich dazu unterscheidet man die **sekundären Ressourcen des Informationsverarbeitungssystems**:

- die manuellen und elektronischen **IuK-Techniken**,
- das **Personal**, das die Beschaffung, Verarbeitung und Weiterleitung von Informationen realisiert und steuert,
- die **organisatorische Struktur** und die **Abläufe**, die den Spielraum der Informationsverarbeitung und -weitergabe eingrenzen.

**Gesamtrahmen der Informationsplanung**

In jedem Fall sollte der Informationsbedarf und dessen Deckung Ausgangspunkt aller Betrachtungen sein. Deswegen ist die Bezeichnung der Information als primäre Ressource gerechtfertigt. Im Mittelpunkt steht die Deckung des Informationsbedarfs im Unternehmen und nicht etwa der Einsatz von IuK-Technik. Die Ressourcen, die zur Handhabung von Informationen verwendet werden (IuK-Technik, Personal und Organisation), erhalten erst durch die aufgabenbezogene Information ihre **Daseinsberechtigung**. Das scheint heute leider vielfach in Vergessenheit geraten zu sein.

Die Planung der Ressource Information ist der Planung von Organisation, Personal und IuK-Technik **vorgelagert**. Die Planung des Informationsbedarfs und der Bedarfsdeckung ist, inhaltlich gesehen, der Rahmen, innerhalb dessen sich die Planung der Organisation, der IuK-Technik und des informationswirtschaftlichen Personals zu vollziehen hat. Selbstverständlich sind dabei auch **Rückwirkungen** auf diesen Rahmen zu berücksichtigen (s. Abb. 7).

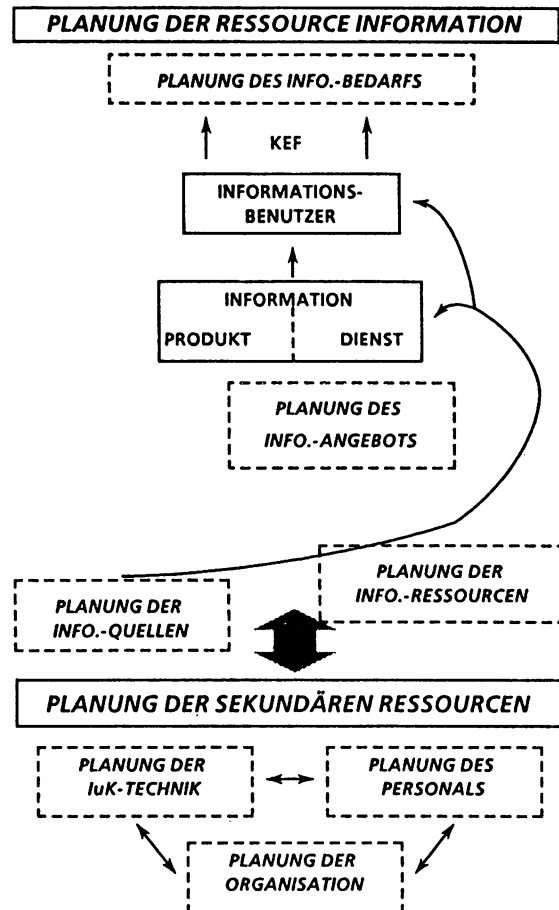


Abb. 7: Gesamtzusammenhang der informationswirtschaftlichen Planung

**Frage 8:** Welche Rolle spielt die IuK-Technik innerhalb der informationswirtschaftlichen Ressourcen?

## VII. Schlußbetrachtung

Abschließend sei bemerkt, daß das bisher Gesagte nur **ausgewählte Aspekte** zur Planungsthematik der Ressource Information enthält. Freilich handelt es sich dabei um wichtige, weil auf die Besonderheit des Faktors Information Bezug nehmende, Sachverhalte. Notgedrungen ausgespart, weil anderwärtig häufiger behandelt, wurden beispielsweise Fragen der **Planungsorganisation**:

- In welche **Teilpläne** ist die Gesamtplanung aufzuteilen? z. B.: Strategisch/operativ; Unternehmens-/Bereichsplanung
- Welche **Planungsträger** sind angebracht?
- Wie sind diese zu **Planungsorganen** zusammenzufassen?
- Wie ist der **Planungsprozeß** zu strukturieren?
- Zu welchen **Anlässen** soll geplant werden?
- Wie ist der **Anpassungsrhythmus** der Pläne festzulegen?
- Wie kann man **Konflikte** im Planungsprozeß handhaben?
- Welche **Planungstechniken** können verwendet werden?

**Weitere Planungsaspekte**



**Information  
und Wettbewerb**

Auf die wichtige Problemstellung, wie die Ressource Information **indirekt**, z.B. über die Planung von Führungsverhalten, Mitarbeiterqualifikation, Organisationsstrukturen oder informationstechnischen Potentialen, **gesteuert** werden kann, wurde nur am Rande eingegangen.

Ebenfalls wurde nicht ausdrücklich erörtert, in welcher Weise die hier erläuterten Planungsaspekte mit den vielfach zitierten **Wettbewerbsvorteilen** (Veränderung der Branchenstruktur, neue Märkte, Unterstützung der Kosten-, Differenzierungs-, oder Nischenstrategie) zusammenhängen.

Wettbewerbsvorteile sind seit jeher Grundlage der Existenz von Unternehmen. Die Einsicht, daß Information in gleicher Weise oder mehr als andere Faktoren zum Erreichen derartiger Vorteile beitragen kann, hat ja gerade zur Behandlung von Information als Ressource geführt. Die Ressourcenbetrachtung von Information impliziert also ihre Rolle im Wettbewerb.

**Literaturempfehlungen:**

- Arrow, K.J.: The Limits of Organization. New York 1974.  
Eschenroeder, G.: Planungsaspekte einer ressourcenorientierten Informationswirtschaft. Bergisch Gladbach 1985.  
McFarlan, F.W./McKenney, J.L.: Corporate Information Systems Management — The Issues Facing Senior Executives. Homenwood 1983.  
Jackson, I.F.: Corporate Information Management. Englewood Cliffs 1986.  
Levitan, K.B.: Information Ressources as „Goods“ in the Life Cycle of Information Production. In: Journal of the American Society for Information Science, Band 33 (1982), S. 44–54.  
Picot, A.: Organisation. In: Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2. München 1984, S. 97–158.  
Picot, A.: Informationsmanagement und Unternehmensstrategien. In: 3. Europäischer Kongreß über Büro-Systeme & Informationsmanagement (Tagungsband). München 1986, S. 757–796.  
Picot, A.: Transaktionskosten im Handel. In: Betriebs-Berater, Beilage 13/1986 zu Heft 27/1986, S. 1–16.  
Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H.G.: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistungen — Ein Problem der Unternehmensführung. In: Office Management, 33. Jg., S. 818–821 und S. 1029–1034.  
Porter, M.E./Millar, V.E.: How information gives you competitive advantage: In: Harvard Business Review, Nr. 4 (1985), S. 149–160.  
Rockart, J.F.: Chief executives define their own data needs. In: Harvard Business Review, Nr. 2 (1979), S. 81–93.  
Wigand, R.T.: Considering the Concept of Information Management, a Paper presented to the Annual Conference of the International Communication Association (unveröffentlichtes Arbeitspapier). Montreal 1987.  
Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung. 4. Aufl., Opladen 1982.  
Wittmann, W.: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln/Opladen 1959.

**Die Beantwortung der Fragen erfolgt im WISU-Repetitorium.**